



用人七绝

管理者必备的七种能力

刘莹/著

知人善任，活用人，巧用人，用好每一个人，这是管理者成功的关键因素。关于这一点，刘邦有句经典之言：“运筹帷幄，我不如张良；决胜于千里之外，我不如韩信；筹集粮草银饷，我不如萧何。而他们都被我所用，这就是我得天下的原因！”

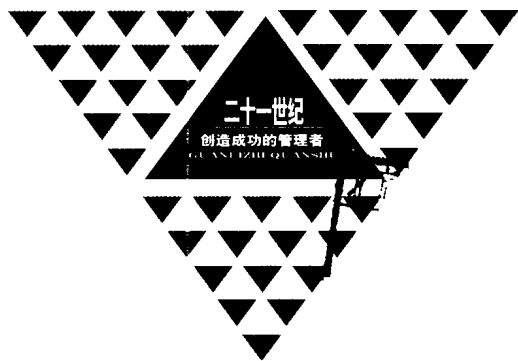
SUCCESS

金城出版社

用人七绝

管理者必备的七种能力

刘莹/著



SUCCESS

金城出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人七绝/刘莹著. —北京:金城出版社, 2003.9

ISBN 7-80084-520-6

I.用... II.刘... III.人才管理学 IV.C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073265 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话:(发行部)84254364 (总编室)64228516

大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

787×1092 毫米 1/32 7.125 印张 120 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-520-6/B·49

定价:24.80 元

管理有学问

刘莹

一个管理者各方面的才能并不一定都要高于下属,但用人方面的才能却要出类拔萃。知人善任,活用人、巧用人、用好每一个人,这是管理者成功的一个关键因素。关于这一点,刘邦有句经典之言:“运筹帷幄,我不如张良;决胜于千里之外,我不如韩信;筹集粮草银饷,我不如萧何。而他们都被我所用,这就是我得天下的原因。”刘邦之所以能得天下,其主要原因是因为他善于用人,能集他人所长为己所用。

如此看来,能否轻轻松松当领导,关键在于用人。管理是一门艺术,用人同样也是一门艺术。掌握用人之道,可以从以下十条入手:

一、慧眼识才,悉心育才。身为管理者,要有一双识人的慧眼,仔细观察你的下属和周围的人,看看哪些是有真才实学的人,哪些

是可塑之才。如果确实是人才,就量才加以提拔任用,如果是可塑之才就要平日多多加以指点和培养,以备后用。

二、不拘一格,知人善任。用人过于僵化和拘谨,会使下属失去积极性和创造力,间接地阻碍了你事业的发展。“变则通,通则久”,用人也是如此,要根据形势的变化而转变用人的方法。把人才用在适合他的位置上,使其充分发挥自己的能力,从某种意义上讲就是在减轻你自己的负担。

三、合理授权,指挥若定。管理者切忌抓住权力不放,生怕被别人抢去,而应当合理授权。合理授权,是指管理者把本来属于自己的一部分权力委授给下属,指明工作目的和要求,并为其提供必要的条件,放手让下属努力完成工作任务的一种管理方法。既已授权就不要对其过于干涉,但授权要有度,要留有指挥权和监督权。这样,你就能从繁琐的事务中解放出来,坐镇指挥就可以了。

四、恩威并施,赏罚分明。“恩”和“威”是用人的两种方法,“赏”和“罚”是用人的两种制度。“恩”可以显示出领导者的仁义,“威”可以树立管理者果断威严的形象,“赏”可以激励下属的积极性,“罚”可以使下属记住教训,从而能促使其更谨慎踏实地工作。

五、以身作则,树立威信。管理者如果要求下属们早八点上班,而自己则十点以后才到,久而久之,下属们就会认为这个制度只是个形式,而他们在工作上就会变得懒散。做为管理者,要求下属们做到的事情,自己要首先做到,这样才能在下属中树立威信。

六、放下架子,关心下属。管理者如果每天摆出一付高高在上的架式,在心理上有极高的优越感,下属们就会不敢和不愿接近他,很多事情也无法沟通,会极大地影响工作。其实,管理者在工作之时只要稍微保持一点威严即可,切不可过于严肃。在工作之外,管理者和下属应是一种朋友关系,要经常关心下属的生活状况,处处替下属考虑,及时帮助下属解决生活上的困难。只有这样,才能赢得下属的尊重,并有利于管理工作的顺利开展。

七、晓之以理,动之以情。当管理者想网罗人才时,当管理者想安排下属去做他不情愿去做的工作时,当管理者在处理下属间的矛盾时……这时管理者要做到“晓之以理,动之以情”。每个人都有自己的理性和感性,想说服某个人就要从这两方面入手,做到“情理相依”,这样才会达到理想的效果。

八、疑人也用,用人也疑。常言道:“疑人不用,用人不疑。”这是有一定道理的。但现在却流行一个新观点“疑人也用,用人也疑。”即使你对某人持有怀疑之心,但如果他是人才,你就可以大胆启用;即使你已重用了某人,但也一定要保持适当的戒心,否则容易在过于信任上吃大亏。

九、容人之短,用人之长。人的成长受多种因素的影响和制约,因此一个人诸方面发展是不平衡的,必然有所长和有所短。一个人如果没有缺点,那么他也就没有优点。现实的情况是:缺点越突出的人,其优点也越突出,有高峰必有低谷。一个管理者在用人

时若有“容人之短”的度量和“用人之长”的胆识,就会找到帮助自己获取成功的满意之人。

十、集合众智,无往不利。“集合众智,无往不利”,这是松下幸之助先生穷七十功力悟出的至理名言。的确,在一个企业中,最重要的就是挖掘人才,利用人才。一个人的才干再高,也是有限的,且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用,将许多偏才融合为一体,就能组成无所不能的全才,发挥出无限巨大的力量。这是用人之道的最高境界。

如果做到了以上这些,并结合自身的特点加以运用,你就会成为一个出色的管理者。但是切忌要注意一点,不要对所学知识囫圇吞枣、机械效仿,要学以致用,在实践中逐步完善自己,树立起有自己特色的领导风格。

目 录

第一绝 捷足先登

捷足先登是用人方法的重要技巧之一。它要求领导者在发现人才时要独具慧眼,在使用人才时要果敢决断,这样才能赢得最终的胜利。掌握这一项用人策略,就可以利用人才强大的潜能与竞争对手相抗衡,在最短的时间内抢占先机,夺取胜利。反之,则会先机尽失,甚至浪费人力资源,阻碍自己事业的发展。

1. 先人为快夺先机 (4)
2. 伯乐才能寻得“千里马” (6)
3. 掌握时机先“下手” (9)
4. 以诚信得贤才 (11)
5. 及时培养人才 (14)
6. 慧眼识英才 (17)
7. 运用谋略招贤才 (19)

- 8. 不看资力看能力 (21)
- 9. 破除教条巧用人 (24)
- 10. 把握人才晋升的尺度 (27)
- 11. 勤于考察才能知才 (29)
- 12. 不拘一格用人才 (31)
- 13. 留个心眼会有用 (34)

第二绝 以言相感

历史上不少精通文韬武略的政治家、军事家,都是善于运用以言相感,殊途同归的个中高手。以前人的用人术为鉴,以言相感,就是通过语言的桥梁达到与部属心灵的契合,使对方和你一条心,同心协力地互助合作,以此来凝结部属的向心力,鼓舞士气,进而提高工作效率。

- 1. 对下属要及时进行认同和赞美 (39)
- 2. 不要轻易许诺 (42)
- 3. 用激将法激励部属 (44)
- 4. 斥骂也有技巧 (46)
- 5. 旁敲侧击以达意 (49)
- 6. 迂回说服有力量 (51)



- 7. 选用正确的命令方式 (53)
- 8. 该向下属道歉时就道歉 (56)
- 9. 打个巴掌再给个甜枣 (59)

第三绝 以势相激

《孙子兵法·势篇》中说：“择人而任势。”也就是说，选拔优秀人才时，要制造有利于自己的情势，并能使人才好好地发挥潜力。身为一名优秀的领导者，必须具备“造势”和“用势”等基本技能，从而形成对自己有利的“势”。

- 1. 利用趋势而造势 (65)
- 2. 不要让别人影响你的“势” (67)
- 3. 挖掘下属的潜力 (69)
- 4. 因势用人以达固势 (71)
- 5. 重视和培训人才 (73)
- 6. 让每个人都找到自己的位置 (75)
- 7. 变招的力量是无穷的 (77)
- 8. 培育核心竞争力 (79)
- 9. 重视人力资源管理 (81)
- 10. 准确地化势以利势 (86)

- 11. 网罗人才以造才势 (89)
- 12. 先屈势而后成势 (92)
- 13. 众人同心,其力断金 (94)

第四绝 以“利”相诱

古人云:“重赏之下,必有勇夫。”这正是此项用人方法的中心要旨。领导者在运用这一法则时,千万要记住,不要许下空头诺言,既以“利”相诱,必然要使部属得到“利”,这样才能令部属俯首听命。这里所指的“利”,既包括物质上的“利”,也包括精神上的“利”。只有把这两种“利”结合起来,才能把以“利”相诱发挥到极至。

- 1. 一句暖语收人心 (99)
- 2. 创造环境稳人才 (101)
- 3. 仁义待人结其心 (104)
- 4. 奖赏与鼓励有技巧 (107)
- 5. 以利相许聚精英 (109)
- 6. 恪守信守,尊重下属 (112)
- 7. 建立适度的奖赏制度 (114)
- 8. 压力与激励相结合 (117)

第五绝 刚柔相济

刚柔相济的用人法,从某种意义上讲,可以说是一种以权相迫之法。以权相迫不是以上压下,更不是利用职权任意压制或剥削部属的利益,而是在无形之中造成威严之势,使部属努力工作。领导者将权力转化为用人艺术时,要注意言辞和做法,既要有威慑作用,又要能使部属愿意接受领导者的建议和要求。

1. 授权用人要慎重 (125)
2. 以权相迫巧用人 (127)
3. 不要超越自己的权限 (129)
4. 该严厉时就要严厉 (131)
5. 以身作则,树立威信 (133)
6. 要有区别地对待部属 (135)
7. 不谋一时谋长远 (138)
8. 权衡利害关系 (141)

第六绝 情理相依

以情相动,就是领导者在管理和指挥工作中,使用情感的战略与战术去感动部属,使他们服从领导。以理相动,就是领导者在管理和指挥工作中,使用理智的言辞和做法,使部属服从领导。情理相依,就是领导者在行使职权中要晓之以理,动之以情,只有把情和理同时运用,才能达到用人的最佳效果。

1. “上帝”和“天使”同样重要 (145)
2. 用人要因人施法 (147)
3. 以理相喻选人才 (150)
4. 留住你的员工 (152)
5. 情理相依靠魅力 (154)
6. 豁达是一种用人的大谋略 (156)
7. 含蓄是一种高超的领导艺术 (158)
8. 心中要有一碗公正之水 (160)
9. 领导事务的正确处理 (162)
10. 正确处理上下级关系 (164)
11. 正职领导要正确使用副职领导 (166)

- 12. 以情相动的用人技巧 (169)
- 13. 以诚相待服人心 (172)
- 14. 投其所好的用人秘诀 (175)
- 15. 收服人心的技巧 (177)
- 16. 使用人才的怪招 (179)

第七绝 知人善任

能否做到知人善任,是评价一个领导者是否会用人的最主要的标准。知人善任,首先要知人,知人指的是领导者要对人才做定量的分析,掌握其优缺点,对其有一个较全面的认识;其次是善任,善任是指领导者根据工作的需要及人才的长处,把人才放在合适的位置上,让其发挥自己的能力。做到知人善任,需要领导者有敏锐的眼光、果断的决策和高超的领导艺术。

- 1. 疑人不用,用人不疑 (185)
- 2. 疑人也用,用人也疑 (188)
- 3. 以“克”相制的诀窍 (191)
- 4. 身为领导要有容人的雅量 (193)
- 5. 以退为进的用人策略 (195)



6. 度量知人,要有主见	(197)
7. 打破常规,灵活用人	(199)
8. 用人应以大局为重	(201)
9. 疏导为主,堵塞为辅	(203)
10. 大事清楚,小事糊涂	(205)
11. 兼听则明,三省吾身	(207)
12. 身为领导应果断决策	(209)
13. 身为领导要抓大放小	(211)
14. 容人之短,用人之长	(213)

第一绝 捷足先登

捷足先登是用人方法的重要技巧之一。它要求领导者在发现人才时要独具慧眼,在使用人才时要果敢决断,这样才能赢得最终的胜利。掌握这一项用人策略,就可以利用人才强大的潜能与竞争对手相抗衡,在最短的时间内抢占先机,夺取胜利。反之,则会先机尽失,甚至浪费人力资源,阻碍自己事业的发展。



人才就像千里马,是能助你驰骋商场的好帮手。在分秒必争、强者生存的竞争模式中,优秀的人才才是众所瞩目的焦点,谁能够洞察先机延揽人才,谁就打开了通往胜利之途的大门,在强手云集的商战中就多了一张致胜的王牌。

捷足先登用人术讲的就是快和果断。

“不论自己本身的能力多强,如果缺乏果断便无济于事,亦即必须具备足以吸引人的条件,方能成为一位优秀的领导者。”

但怎样才能算有果断力呢?因素很多,例如单纯明快便是其中之一。

为什么单纯明快的人较有魅力呢?最大的理由是他不会有所迷惑。

多数人在面临某种决策时,不论如何判断和对应,都无法立即找出应对方法,甚至因而迷惑不知所措,直到限定时间已届,才勉强提出自己也没有信心的办法。

人才就是千里马,如果你没有单纯明快的性格,没有雷厉风行的果断决策,就会失去机会,失去机会就意味着失去人才。在竞争

